

労務管理の概念と現代的課題

平 野 文 彦

はじめに

労務管理に関しては、少くとも管理される側の間には、言わば「明暗2つのイメージ」が漂っている。すなわち、一方は、ごく一般に「労務管理の充実」というような表現にみられる、「従業員やその集団に対する、少しでも働き易くなるような何らかの人間的配慮」とでもいうべき感触の「明るい」期待的なイメージであり、他方は、「いよいよ労務管理が厳しくなる」とか、「それは体のよい労務管理だ」などという表現の中にみられる、「従業員の、人間としての本質を軽視した、労働の強化あるいは一方的な権力の行使、さらには摘発的な監視・取り締まり」とでもいうべきものを想起させる、「暗い」警戒的なイメージである⁽¹⁾。

管理される側の従業員も、それぞれに意志と感情をもった存在であるから、自己が対象として組み込まれることになる、さまざまな管理施策に対して、過去の実績を見据えたうえで、各々の性格や能力、あるいは個人的事情などと照合し、歓迎すべき施策なのか、受容の止むなきものか、それとも拒否すべきものか、といった判断を、主観的ないしは心情的に行なっているであろうことを考えれば、こうしたイメージの相違は、いつの時代にあっても不可避のものといつてよいのかもしれない。

しかし、何らかの目的を、人間の協働によって実現していこうとする1つの組織⁽²⁾の中であって、管理する側と管理される側の間に、その管理に

対する解釈に重大な相違が存在するとすれば、それが効果的な管理を展開してゆくうえでの大きな障害となるであろうことは余りにも明白であるように思える。

労務管理に対して従業員が抱く、こうした相反するイメージをどう理解すればよいのか。統一的な解釈の可能性はないのか。この基本的な問題に対して一応の結着をつけない限り、その今日的課題に迫ることができないどころか、労務管理を「宿命的な悲劇」⁽³⁾から解放することはできないように思われる。

本稿は、こうした問題意識に立って、労務管理の概念について、歴史的 analysis をも含めて整理を試み、その中から、これからの労務管理が対処していかなければならない課題を明らかにしていこうとするものである。

Ⅰ 労務管理の諸概念とその問題点

(1) 多様な定義

組織における労務管理を、できる限り包括的に規定しようとする努力は古くから続けられてきているのであるが、その過程ないし結果として現われてきた多種多様な定義や説明を目の当たりにするとき、もはやこれらを統合し、労務管理という概念を統一的に理解することは不可能であるかのように思われる。

今、労務管理の定義あるいはそれに類するものを、量的制約をも顧みず、しかもまったく主観的ではあるが、A. 従業員にとって何か期待的なイメージを与えるものと、B. その反対に警戒的で反発さえ覚えかねないイメージを与えるもの、そして、C. 直接的にはいずれのイメージをも与えないもの、という3つのパターンに分けて示してみると次のようである。

A. 従業員からみて期待的なもの

① 産業労働における人間と仕事と 及び 人間と人間との関係を適正にする実践であ

る。しかしてそれによって、労働者の心身の健康の保持と幸福の増進とを遮機し、その結果は、国民生産力の保持増強と産業の悠久なる繁栄とによって、社会の福祉を増進せんとするものである⁽⁴⁾。(桐原葆見)

- ② 経営の効率化（よい管理者・よい従業員をえて、顧客をひきつけ、企業の売上げおよび利益を大きくすること）と人間関係（経営に参加する従業員が働く生活の充実感をもつようなしくみをつくること）の改善・発展を人の面から工夫することが経営における人事・労務管理の役割である⁽⁵⁾。(津田真澄)
- ③ 組織体の人間関係を集団としてとらえ、組織体に参加する個々人の欲求の充足を援助し、参加者間の利害を調整し、集団の維持・発展をはかると同時に、組織体の目標実現を促進することである⁽⁶⁾。(津田真澄)
- ④ 労務管理（personnel administration）とは、最少限の人的努力と軋轢と旺盛なる協同精神と組織の全員の安寧に対する正しい顧慮とをもって、その組織が明らかに示すところの目的の実現に寄与するように組織内の活動を計画、監督、指導、調整することである⁽⁷⁾。(ティードとメトカルフ)
- ⑤ 経営管理の一部門で、労働力をもっとも効率的に用いるためにおこなう総合的な一連の計画的・体系的施策の総称。一般に、人事管理と狭義の労務管理に分けられる。人事管理が生産過程における労働力の効率的利用にかかわる施策であるのに対し、労務管理は生産過程の外にあって、労働者の人格に働きかけることによって、生産の機械化などがもたらす非人間化を防ぎ、モラル（労働意欲）を向上させるための施策である⁽⁸⁾。(横山和雄)
- ⑥ 広義の経営管理、すなわち総合管理における「人」の側面からみた職能管理にほかならない。具体的には、「人間の育成、福祉の増進」と「企業目的達成の促進」を究極目的として、個人および集団としての従業員を把握し、技術的諸条件の動きに対応しながら「労働意欲の充足」、「協力体制の確保」、そして「労働力の効率的利用」を図っていく一連の措置をいう⁽⁹⁾。(本多壮一)

B. 従業員からみて警戒的なもの

- ① 労務管理の目的は資本の最大限利潤追求であり、労務管理の対象は剰余価値を創造する労働力であり、労務管理の主体は機能資本としての経営者をも含めた資本そのものである。換言するならば、労務管理とは剰余価値生産機能としての経営経済の中で機能する労働力を労働強度の強化を目的として、これを資本合理的に統御する労働力管理である⁽¹⁰⁾。(醍醐作造)
- ② 労務管理は、個別企業における労働者（経営労働者）を対象とし、その労働力を能率的に利用すること、ならびにそのために経営労働者を資本もしくは企業のもとに従属させることを目的としている管理である。この目的を果たすために労務管理は、一般に人事管理（personnel management）と組合対策（labor relations）との2つからなりたっている⁽¹¹⁾。(木元進一郎)

- ③ 労務管理とは個別資本＝企業，もしくはその人格化としての資本家ないしは経営者ができるだけ大きな剰余価値を生産し，より多くの利潤を獲得するため，商品としての労働力を購買し，それをもっとも能率的に消費するための管理である。同時にそのために労働運動を克服し，労働者を企業に従属させるための管理である⁽¹²⁾。（長谷川広）
- ④ 労務管理は，独占企業が商品としての労働力ならびにその担い手としての労働者を組織的に管理する制度である。……労務管理の主要な特徴をあげると，第1に，……労務管理は独占企業による労働者に対する搾取と支配の手段であり，労働者とは対立的な性格をもっている。第2に，……労務管理は，労働者の労働力内容を貧困化させ，それを底辺として官僚制的な能力序列，賃金序列の体系的構造を形成して労働者を抑圧する。こうして労務管理の技術そのものも，たんに科学的な技術というだけでなく，労働者を畸型化，非人間化し，官僚制的な階層的構造に包摂・従属させるような資本主義独特の形態をとる。……第3の特徴は，最近の労務管理が，労働者の自主的労働意志の活用を重視し，そしてあたかも人間性回復の労務管理であるかのような現象を示していることである⁽¹³⁾。（提短之）

C. 直接的には与えるイメージが強くないもの

イ. 目的を明確にせず対象だけを強調するもの

- ① 労務管理は，広義においては，経営における労働者を対象として，他の生産諸要素を対象とするものから区別して実施せられるすべての施策を意味するものと解することができる⁽¹⁴⁾。（藻利重隆）
- ② 労務管理は経営管理内の人間に関する一切の業務を分掌するものであり，経営管理の最も重要な構成部門の1つである⁽¹⁵⁾。（津田真澄）
- ③ 資本主義諸国において，一般に労務管理なる言葉の意味する内容は，資本主義的経営に雇用された労働者の労働に対して，個別経営が行なう包括的な管理である⁽¹⁶⁾。（山本勝也）

ロ. 対象よりも目的を強調しているもの

- ① 企業での作業行動に関する影響諸要因を正しくとらえたうえで，企業の組織内の均衡を維持するために，それらを操作していく管理技法のシステムである⁽¹⁷⁾。（二神恭一）
- ② 生産の人的因子として雇用関係に入った人間を，企業の目的を達成すべく合理的に活用する一連の組織的・計画的な手続をいう⁽¹⁸⁾。（藤田忠）
- ③ 労務管理は，経営労務を対象として，労働力の効果的・能率的利用を企画する管理方策である⁽¹⁹⁾。（学文社）
- ④ ほんらいは，労働者の持ちものである労働力を労働契約を通じて，企業目的達成のために寄与させうるように，長期的視野に立って継続的に，計画的に組織的

- に管理する一連の作用を意味している⁽²⁰⁾。(近藤富士雄)
- ⑤ 経営のなかにいる労働者を経営目的にそうように協働せしめるための経営管理的諸方策をいう⁽²¹⁾。(慶谷淑夫)
- ⑥ 企業がその企業目的を達成するため、企業内の労働力を確保し、作業能率を発揮せしめるごとくに、労働組織ならびに労使関係を調整するための、組織的な企業内活動である⁽²²⁾。(松島静雄)
- ⑦ 労務管理は、従業員個人個人の、さまざまにして、独得な潜在能力を職務遂行の過程で顕在化し、さらにその顕在化過程で、能力の高度化、発揮を指向するものであり、言わば人材の有効活用化を具体化することが目標とされるものである⁽²³⁾。(西宮輝明)
- ⑧ 現代資本主義的企業における労務管理とは、企業という組織体が、企業をとりまく社会的諸勢力(労働組合、消費者パワー、市民パワー、政府など)との調和を保ちながら、その枠内で利潤を最大化しようとする目標達成に役立てることを終局的な目的として(これを「企業の維持発展」と表現することもできる)、企業の社会的秩序の安定を維持し、またその企業に必要とする労働力を雇用・確保し、個人または集団としての労働者の職務能力の育成・開発とをはかるために、企業に雇用された賃金労働者を対象として実施する一連の総合的諸施策である。そしてその総合的諸施策の理念や領域、技法、担い手などは、企業形態の種類や規模および企業がそのなかにおかれている歴史的社会的経済的技術的諸条件によって相違し変化する⁽²⁴⁾。(森五郎)

(2) 混乱の原因

このような分類自体は、基準も不明瞭であり、その判断も主観的であって、大きな意味をもつものではない。ただ幾つかの定義を採取しただけで何らかの分類が即座に可能となるほどに、われわれの主たる関心領域たる労務管理が、実に多種多様に把握・表現されていることを示したにすぎない。

ところで、こうした労務管理の概念規定をめぐる混沌とした状況は、すでに收拾不可能のようにも見えるのであるが、今少しこれらを観察するとき、その原因は、労務管理の現実面での複雑さによるというよりも、むしろ、より基本的な問題として、どこまでを「定義」として確定するかについての捉え方の不統一に起因することのほうが強いように思われる。

たとえば、「従業員からみでの明るいイメージ」に属する定義というのは、企業・経営上の要請を実現していくプロセスにおいて、何らかの形で考慮されねばならない「従業員を満足させる」要因を例示的に表現したにすぎないし、反対に「警戒的なイメージ」に属する定義は、従業員の基本的には経営者の命令に服すべき面に重点をおいて、「従属させる」という面を強調したか、また従業員が人間としての扱いを受けなかった過去の事実からの類推と現実の妥当例に力点をおいた説明であるにすぎない。そしていずれの場合にも、組織目的が企業家目的や資本家目的と一致している状況もあろうけれども、「組織全体の経営目的に資するようにするための従業員の管理」という基本的な命題がそこにあるものと考えられるのであって、そのために意識される下位目的やその手段などは、時代背景や経営者の考え方にたって流動的なものと考えてよいように思われる。

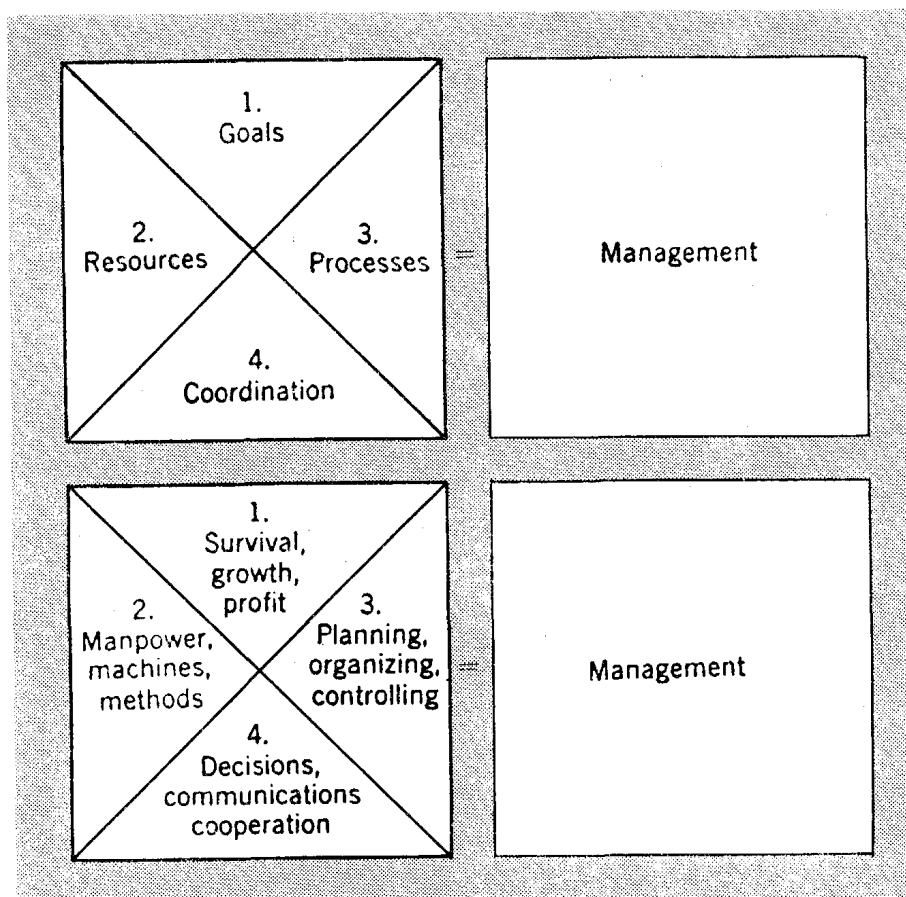
したがって、「定義」に不可欠の要素とそれ以外のものを明瞭に区別しうるならば、労務管理に関する概念の統一的把握は必ずしも不可能ではないように思われるのである。

ところで、労務管理の場合、定義として承認されるための条件とは一体何であろうか。この点について、イリノイ大学のアンドリュウ・シクラ (Andrew F. Sikula) の見解が有用である。彼は「管理」(management) について、十分な定義を行おうとするならば、次の4つの要素を含ませるべきであるとして第1図のように示している⁽²⁵⁾。

- ① 全般管理の活動ないしプロセスと同一であることの表明
- ② 対象となる組織内資源の明確化
- ③ 与件としその事業目的 (enterprise goal or objective) の表明
- ④ 組織全体にわたる調整手段

それにしても、この人事・労務面を取り扱う用語は複雑である。シクラは、この領域には、personnel, personnel administration, personnel mana-

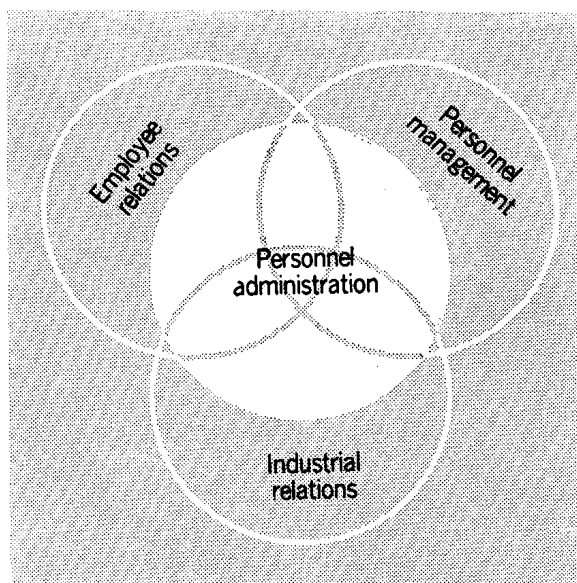
第 1 図



gement, employee relations, industrial relations などといった，相互の違いを明確にしにくい，したがってまた，いずれを用いても問題のないような用語が存在するけれども，これ

第 2 図

らの中で， personnel administration という用語がもっとも抱括的であるとし，第 2 図のように示している⁽²⁶⁾。すなわち，「人事管理」⁽²⁷⁾ (personnel management) と「従業員関係」 (employee relations) 及び「労使関係」 (industrial relations) の三つの領域がオーバーラップする部分を perso-

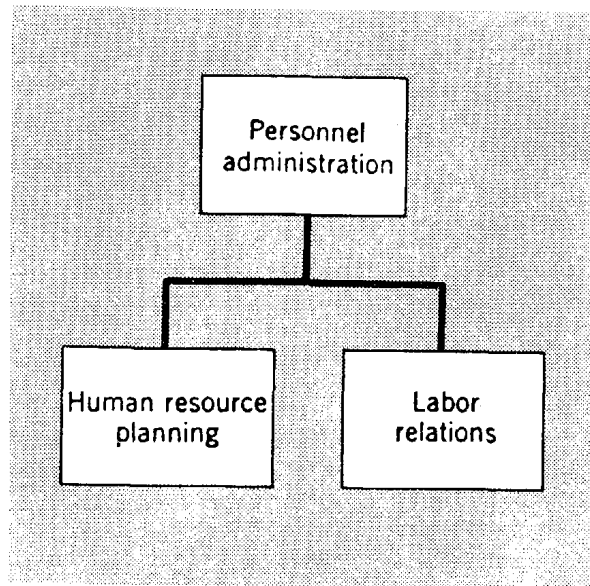


nnel administration と呼んでいるのであり、これが、われわれが労務管理としてとらえているものと考えることができよう。

そしてシクラはこの労務管理の下位領域として「人的資源の活用計画」と「労使関係の調整」を意識するのであるが⁽²⁸⁾ (第3図)、実際には、使

第3図

われている多くの概念の中に、いづれのケースにも妥当するような普遍的な定義を見出すことはできないという。ただ重点のおき方の違いによって次の二通りの定義の方法があるとしている。



第1は「労務管理は、企業 (enterprise) による、企業の中での人的資源 (human resources, manpower) を有効に活用してゆくこ

と (implementation) である」とし、この場合、「有効活用」という言葉がキー・ワードなのであり、定義の多様性は、これを別の言葉に置き換えたり、拡大していることによるものだというものである。具体的には、第4図に示すような人的資源の諸領域に関心をもつことになるという。

第4図

- 人的資源計画 (human resource planning)
- + 人員配置と人事考課 (staffing and appraisal)
- + 教育・訓練と能力開発 (training and development)
- + 賃金管理 (wage and salary administration)
- + 付加的給付 (benefits and services)
- + 安全・衛生 (health and safety)
- + 労使関係—団体交渉 (labor relations—collective bargaining)
- + 人事調査 (personnel research)

労務管理 (Total Personnel Administration)

第2は、スタッフィング面を強調した捉え方であり、「労務管理は企業による、企業の中での人的資源の補充 (recruitment)、選抜 (selection)、配置 (placement)、教育 (indoctrination)、訓練 (training)、能力開発 (development) である」とし、やはり人的資源の有効活用という大きな概念の下に、6つの下位領域を位置づけるのである⁽³⁰⁾。

すなわち、前者が「人的資源の有効活用」という目的を遂げるためには、人的資源を取囲む環境条件の整備が必要であるとみて、幾つかの下位領域を設定するのに対して、後者の場合には、人的資源が活用されていくために不可欠と考えられるプロセスを下位領域としてとらえているのである。そしてこれらの下位領域は、実際にはそれぞれ別個に意識されるか、幾つかまとめて意識されるかの違いはあろうけれども、今日では労務管理の下位領域として一般化しているものといえるのであるが、それでも、重点のおきどころは異り得ると考えられるから、定義に含めることはひとまず避けるべきであろう。

以上の考察を踏まえて労務管理を規定すれば、目的に重点をおいた形で、「組織の目的実現に向けて人的資源を有効に活用せんがために、組織内で実施される管理活動」といえるにとどまるのではないだろうか。

(3) 定義の確認

労務管理は、すでに明らかにしたように、「組織の目的実現のために人的資源の有効活用を目指す管理」である。この場合、シクラもいうように「有効活用」という言葉をどう理解するかによって、そのために意識される下位領域も具体的内容も異ってくる。そこで今少しこの労務管理の概念についての確認を済ませたうえで、いかなる下位領域が意識されるかを考察することにした。

〔1〕 労務管理の終局目的は、企業などの目的追求的組織が、長期的なものであれ、短期的なものであれ、個々に明確に意識している事業目的な

いし経営目的と同一である。

このことは次の3点を意味する。

- ① 労務管理は、たんに資本主義的企業に限らず、他人労働の活用によって何らかの目的を、できれば首尾よく実現していこうとする組織にあっては不可欠の管理活動である。
- ② 労務管理は、少くとも長期的にみて、組織目的ないしは経営目的の実現に資する方向と範囲においてのみ展開が許される。
- ③ 組織の目的は従業員に対する期待と努力の方向を明示するものであり、それが不明瞭である場合には、労務管理は方向を失うか、組織目的の実現とは無関係に独自の方向に歩み出してゆくことになる。

〔2〕 労務管理の固有の領域とその目的は、「人的資源の有効活用」である。

これについては次の2点が重要である。

- ① 従業員や職員にどの程度の資源性を認識するかは、その価格や代替の容易性といった全体環境にもよろうが、主として管理する側の利用ないしは開発能力と戦略的判断によるとみることができる。
- ② 「有効活用」ということは、組織の目的実現に向けての有効性であり、組織の性格や管理する側の能力などによって、短期的視点が選ばれることもあれば長期的視点がとられることもある。

〔3〕 人的資源の有効活用のために、いかなる下位領域と各領域における細部領域や方法が意識されるかは、個々の労使関係の実情によって規定されてくる。

このことは次のことを意味する。

- ① 労務管理の固有の目的を実現してゆくために意識される下位領域とその細部領域というものは、管理される側がもつ有言・無言の不満や要求への、必要最少限の対処策として現われてくる。

- ② 労務管理の具体的な方法は、管理される側の性格や能力に応じた、管理する側の試行錯誤として現われてくるものであって、労務環境の変化によって変化するものである。

労務管理の概念について以上のように確認するとき、労務管理はまさに「人的資源を対象とした、その有効活用のための管理」であるにとどまるのであって、これに付随する下位領域や手段・方法は、現実の労務管理を方向づけることになる環境要因によって変化するはずのものであり、したがって、いわゆる「定義」の内容をなすものではないように思われるのである。

Ⅱ 労務管理の下位領域とその拡大

(1) 労務管理発展段階論

労務管理は、ほぼ異論のないように表現すれば、「人的資源の有効活用の管理」ということができるのであるが、どのような状況を有効と考え、そのためにどのような下位領域（ないし目的）や方法が意識されるかという問題が、管理する側にとっても管理される側にとっても依然として重要である。

そこで労務管理の下位領域ないしは下位目的が、どのように変化し、どのような広がりを見せてきたかについて、幾つかの発展段階論を素材として考察してみることにしたい。

まず、笛木正治教授は、①経営者の経営理念、②経営管理・労務管理に関する理論、③大企業の成立と発展、④労働組合、という4つの影響要因を基準として、アメリカの労務管理を分析し、⁽³¹⁾ その結果、次のように4期への時代区分が可能だとして、それぞれの特色をとらえている。

第1期 人事管理認識の時期

——今世紀初頭前後から第1次大戦までの期間

第2期 人事管理成立、普及の時期

——第1次大戦中から大恐慌のはじまるまでの1920年代の期間

第3期 労務管理発展の時期

——大恐慌から第2次大戦までの期間であるが法律上正式に承認され、労務管理がようやく発展するようになった時期

第4期 労務管理の新しい発展の時期

——第2次大戦以降現在までの期間（人間関係論から行動科学への展開）⁽³²⁾

しかしながら、この場合、労務管理の下位目的や下位領域を明らかにする方向でまとめられているのではない。

次に、奥田健二氏は、わが国の労務管理の発展過程を、労務管理の目的に対する支配的な考え方の変遷としてとらえている。原意を損ねないように若干の整理を加えて示せば次の通りである⁽³³⁾。

第1期 —— 明治初期～明治末年 ——

労働力としての活用を第一義的目的とした時期、^①「労働力」を極限まで使いきる、という目的をむき出しにしていた時代。

（労働者は、機械設備を最も効率よく稼働させるための手段、とだけみなされていた。）

第2期 —— 大正初期～大正末期 ——

経営に従属的で依存的なタイプの労働者をつくり、労働組合の侵入を防ぐことを第一義的目的とした時期。

（大企業においては労務管理諸施策の整備がすすめられ、福利厚生施策に重点をおいた^②「温情主義的労務管理」の体制がつくられる。そこでは労働力をもった^③「人間」という立場を認めた点で一步前進であったといえるが、しかしあくまで^④「経営に従属的な人間」という立場しか認めず、経営側が生活面の世話をしなければ一人前にならない人間とみなしていた。そしてこのような保護をうける代償として、労働運動には目をむけず、経営側に対してのみ忠誠であることを労働者に要求した。）

第3期 —— 昭和初期～第二次大戦終了まで ——

労働者が苛酷な労働条件にも耐え、戦争経済の推進に奉仕する体制をつくること

を第一義的目的としていた時期。

（賃金は完全に統制され、さらに徴用制度の施行により国家の計画による強制的労務配置がすすめられることとなる。苛酷な生活条作のもとで、長時間労働に耐えるよう強制することが、戦時下の労務管理の目的であった。労働者がおかれていた実態は、経営家族主義をとなえてきたかつての温情主義的労務管理の建て前の崩壊以外のなにものでもなかった。このような行きづまりを取りつくろうために産業報国会を中心とする皇国勤労観の昂揚というような精神運動に走ることとなった。）

第4期 ——敗戦から昭和30年代半ばまでの時期

労働組合組織によって保護された労働者を対象として、経営への一体感を高めることを目的とした時期。

（労働組合の存在を前提としたうえでの労務管理が展開されることとなる。（中略）産業界においては各種の管理技法を導入し労務管理体制の整備に力を注ぐこととなった。そして、これらの努力はまず従業員のモラルを昂揚して生産性を向上させることに重点をおき、さらに職場内の「人間関係管理」を徹底することによって労働者が組合に対してよりも経営に対してより強い一体感をもつことを目的とされていた。「従業員の「意識管理」が労務管理のひとつの柱である」といった主張は、その時代の労務管理の姿勢を端的にあらわしている。）

第5期 ——昭和30年代半ば以降～現在までの時期——

労働者の価値観が大きく変化し多様化した段階で、労務管理の在り方について模索している時期。

（新しい時代における労務管理の目的とは、……（中略）……労働者を高次の欲求をもった人間としてとらえ、それらの労働者が主体的な判断にもとづいてその能力を発揮しうるように環境条件を整えることである、というべきであろう。そして、その環境条件とは、1人1人の労働者がそれぞれの創意を発揮し、主体性をいかしつつも同時に、その属する集団の共同の目標達成が可能となるものでなければならぬのである。……（中略）上記のような目標の設定は、「労働者の意識を直接的に管理する」という従来の労務管理の在り方を否定することになる。）

この発展過程にいう労務管理の「目的」とは、次のように理解さるべきである。

第1期——従業員は、主としてその肉体的能力が期待されているのであるから、「人的資源の有効活用」は、従業員・労働者に対する肉体的・物的

な労働力としての活用となる。

第2期——従業員に対する物的活用に対する批判・反抗を回避し、経営側に従属的な従業員に仕立てることが、「人的資源の有効活用」の前提ないしは下位目的となっている。

第3期——戦争経済下にあっては、企業目的も変更を迫られようが、戦争経済の推進に向かった「人的資源の有効活用」のために、様々な下位目的が意識される。

第4期——戦後の民主化の中で、企業による「人的資源の有効活用」は、従業員に物的に労働や能率へ駆りたてる下位目的から、次第に、従業員の意識に働きかけて、勤労意欲の高まりを期待する下位目的が意識されてくる。

第5期——従業員の意識を直接的に管理しようとするような下位目的を否定し、従業員の主体的な判断にもとづいて、その能力を発揮しうるように環境条件を整えることが、人的資源の有効活用のための方法ないし下位目的として意識される。

次に大橋靖雄氏のまとめであるが、ここでは管理者がもつ組織観、従業員観、労働組合観を基準として、労務管理の発展過程が第1表のようにまとめられている。⁽³⁴⁾しかしこの場合には、労務管理の固有目的たる「人的資源の有効活用」が、どのような下位目的をもって追求されているかは必ずしも明らかではないように思われる。

また、ミラーとフォーム (Miller and Form) は、経営者の抱く労働者像の変遷を軸として、労務管理の課題や柱を、第2表のようにまとめている⁽³⁵⁾。しかし、こうした労働者観・従業員観は、さらにそれを大きく取り囲む、社会状況の特質によって規定されるものとみななければならないのではなかろうか。

第1表 労務管理の発展とその諸特長

		1	2	3	4
名 称		成行管理	科学的管理	人間関係論的管理	行動科学的管理
組 織 観		—	仕事の組織	人間の組織	人間の仕事の組織
人 間 観		—	労働・労働力としての道具的・機械的人間 経済人 X理論的人間	生きた人間（経営のアウトサイダー） 社会人	生きた人間（経営のパートナー） 社会・経済人（→全人） Y理論的人間
労働組合観		—	否 定	消極的肯定	積極的肯定
管 理 観	管理の特徴	—	専制的・独善的	協議的・温情的	参加的・民主的
	管理の目標	—	コストの低減 能率増進	個人目的の主体的満足（人間の非合理的側面〔感情〕の偏私）	個人目的と組織目的との統合
	管理の方針	—	人間機械化論（人間はコストをさげ、能率をあげる道具ないし機械である）→使わなければ損 業績を上げたものには高い報酬を与え、失敗すれば罰を与える	個人に満足感を与えれば業績はあがるとする（主に仕事を離れたところで満足を与えることが中心であった。）	働く意欲を仕事の場において、仕事そのものから喚起させる。（満足感と充実感の感得→職場への定着性と仕事への献身性をこれによって確保する。）
	管理施策	—	苦汗制度 課業管理 同時管理 など	インフォーマル組織の重視、福利厚生施設の充実、提案制度 人事相談 面接制度など	職務拡大と職務充実による仕事革新 目標管理 動態的組織政策 リーダーシップの重視など
結 果		—	精神的・肉体的頹廃 組織的怠業 紛争増大（労使の断絶） 人間疎外 業績悪化	過度の経済人の否定 非合理主義のいきすぎ、宣撫主義的管理に陥る（労働者の心からの満足も協力もありえない）	仕事に生きがいを見出し、生きがいと業績との同時的・調和的実現

第2表 経営理念—経営者の抱く労働者像の変遷—（ミラーとフォーム）

登場年代（アメリカ）	1900	1920	1940	1960～
人間像	経済人	心理人	社会人	社会政治人
労働者像	労働者を生ける機械とみる	労働者を個性、個人とみる	労働者を集団の一員とみる	労働者を社会政治人とみる
現在の状況	なお一部に残存する	減退中	圧倒的に支配的な主流	抬頭中
導いた学問	科学的管理法（産業工学，I E）	産業心理学	産業社会学	政治社会学
経営の最重要課題の認識事項	人々のエネルギーを組織し，刺激し，それを能率に転換する重要性の認識	個人差および個人の職務に適應させることの重要性の認識	集団生活および個人を集団に適應させることの重要性の認識 労働者は職場集団労働組合，地域社会および国家の一員である	労働者個人または集団に影響を与える事項に対する労働集団の意思決定への参加の重要性の認識
「何が労働者をしてやる気を起こすか」の認識事項	経済的動機 人間は合理的に行動し，自己の利益の伸長に努める 賃金が最大の刺激 経済的に報われる時にのみ経営に協力する	心理的動機 人間は個人の欲求をみたすために行動する 職務内容・昇進・他に認められることに特に強い関心を抱く	社会的動機 人間は安定，帰属心，他に認められることなど社会との連帯を望む 人間的連帯が最大の動機	政治的動機 政治人は職場および地域社会において自己に関する事についての決定に積極的に参加することを望む
人事労務管理の柱 労使関係の対応	時間・動作研究 職務の単純化 体力とけがが防止 刺激給—出来高払い	従業員選考と配置 安全プログラム 事故防止 職務に対する満足の昂揚 策：「すべての人間は個性をもつ」の強調 人事考課 業績考課 職務の特殊化	意思決定への集団的参加 従業員レクリエーションと教育 計画人間関係についての監督者，管理職訓練 公共または地域社会関係（会社イメージの重要性） 労使関係 集団刺激給	職場会議・労使協議会 コミュニケーションおよび交渉 チャンネルとしての労働組合の重視 経営参加（共同所有＝持株，共同経営） 地域社会の政治活動プログラムへの参加
人事担当部名	産業工学（I E）部	人事部	従業員・地域社会部	市民・社会政治部
基礎学問	工 学	心 理 学	社 会 学	社会政治学

次に森五郎教授による労務管理の発達段階論であるが、それによれば、
「今日に至るまでの労務管理の発展過程は、内外の条件の変化による既存の労務管理の限界の露呈、それを克服するための新たな性格の労務管理の形成、のくり返しであった。この過程を労務管理の性格を規定する4つの指標（管理理念、施策の領域・内容・体系、労務機能実施の技術、管理の担い手）の変化からみると、大別して4つの歴史的発達段階にわけることができる⁽³⁶⁾」としている。これを原意を損ねないように要約すれば次のようである。

第1期 専制的労務処理期

過剰労働力の存在、労働組合の未発達、および政府による労働者保護政策なし、という状況の中で、労働者を消耗品として使い捨て式に働かすことができた時期。

〔理念〕 専制的（ムチの政策）

〔体系〕 経験のみに基づいた場当りのなもの（飢餓的低賃金と過長労働時間が特徴）

〔担当者〕 専制的な雇主。

〔管理技術〕 労働者の人間性を認めない。暴力が用いられたこともある。

第2期 親権的労務処理期

労働者保護立法が、総資本の立場からも必要となる一方、労働組合を結成する動きがめだちはじめる時期。

〔理念〕 人道主義的恩恵主義的（ムチとアメとの政策）

〔体系〕 生産管理から未分化。労働組合への加入の防止に重点、福利施設や安全対策の強化を含む労働条件の改善。

〔担当者〕 専ら職長クラス。

〔管理技術〕 従業員の人間性のある程度の承認。労働条件の改善、労務施策の部分的科学化による改良の進行。

第3期 近代的労務管理期

労使対等原則が法的に確立され、本来的な労働組合が普及し、近代的労使関係が定着してくる時期。

〔理念〕 産業民主主義（労働者を対等的対立者とみる）と職能的合理主義（労働能

率増進の理念)。労使対等の原則にもとづいた対立者間の利害調整という考え方が主。労務管理を総合的に把握し、能率管理による労働合理化と、経営労働秩序の民主的確立とを追求する。

〔体系〕 一定の労務事項を体系的にとらえるに至る（雇用、教育訓練、作業条件、給与、従業員サービス、労働関係の六職能が確立し体系づけられた）

〔担当者〕 専門家として確立した労務部門が、主。トップやラインの管理者・監督者が従。

〔管理技術〕 各種の方法科学が導入さる。

第4期 現代的労務管理期

戦後の新しい状況（資本主義自体の性格変容、大量生産方式化、オートメーション化に伴う作業方式の変化および経営規模の巨大化）に対して、近代的労務管理によってに対応することができなくなってきた時期。

〔理念〕 産業民主主義（労働者を産業の担い手として対等者であり、協同者であるとする）と職能的合理主義（人間尊重的合理主義）→個人的勤労意欲よりも経営モラルや職場モラルの向上が重要な課題となる。

〔体系〕 労務管理を「管理」として体系化した。

〔担当者〕 「全般的労務管理」「職場の労務管理」という2つの場が確立。トップマネジメントをラインの管理者が専門的労務職制を助言スタッフとして、三者一体となって有機的に担当。

〔管理技術〕 人間関係研究や経営心理学の成果導入、方法科学の高度化、経営規模の巨大化が、方針・計画・組織・統制・評定という管理思考に基づく管理総合化機能の高度化を必要とするに至った。

ここでは、施策の内容が、それを規定する理念の変質に伴って、専制的権威主義的・直接的なものから、恩恵主義的で間接的なものを経て、民主的で合理的な、また管理思考を導入した体系的なものへと近代化・現代化されてきた過程が示されている。そしてここでは、「人的資源の有効活用」という基本目的が、次のように変質を遂げているものとみることができよう。

第1期……労働者に対する物理的能力の発揮を強制すること、

第2期……労働者の人間性を全面的に認めるような姿勢を示す施策をとりながら、労働者を経営のもとに従属させること

第3期……能率管理による労働合理化と経営労働秩序の民主的確立を追求すること（そのために、雇用、教育訓練、作業条件、給与、従業員サービス、労働関係という6つの下位領域が識別されてくる）

第4期……経営モラルや職場モラルの向上を下位目的として、「モラル管理」や「人間管理」という領域が新たに加わってくる

以上のように、労務管理の発展段階論を考察するとき、労務管理は、まずそれを取り囲む「社会状況の特質」から、人的資源の有効活用上、要請されてくるところの「基本的な課題」によって方向づけられるものであり、それに向かって如何なる「手段や方法」が構じられるかは、管理主体と管理される側との間に形成される双方・相互の関係意識（つまり管理主体としての自覚と従業員観、および従業員・労働者としての自覚と使用者経営者観）と能力レベルによって規定されるものと考えることができる。

Ⅲ 社会状況の現代的特質と労務管理の課題

労務管理は、組織目的の効率的追求に向けて、従業員・労働者を有効に活用しようとする管理といえることができるのであるが、それが具体的に如何なる課題を意識したものとして現われてくるかは、それらを大きく取り囲む社会状況、管理の対象となる従業員・労働者の意識や能力レベル、それと深いかわりをもって現われるところの、管理する立場にある人の従業員観など、によって規定されるものと考えられる。

そこで、労務管理の内容を規定することになる現代の社会状況の特質をどのように捉えるかということであるが、わが国の場合、とりわけ次の7点が重要であるように思われる。

- ① 人口の高齢化、したがって従業員の高齢化
- ② 進学率の上昇、したがって新規学卒就職者の高学歴化と高齢化
- ③ 賃金水準と生活水準の全般的向上

- ④ 戦後民主主義の成熟
- ⑤ 産業構造の高度化
- ⑥ 福祉社会への移行
- ⑦ 方法科学の発達

次にこれらの要点を明らかにすると同時に、そこから必然的に意識される労務管理の現代的課題を明らかにしてみると以下のようである。

（1）人口の高齢化，したがって従業員の高齢化

国勢調査や厚生省の人口問題研究所の推計によれば、わが国の人口は年々高齢化しており、若年層の占める割合は今後とも減少することが予測されているし（第3表）、また労働力人口に限ってみても若年層の比重低下は著しい。（第5図）さらに、労働力人口の年齢構成は、昭和初期から30年代までは「安定したピラミッド型」、昭和30年代から50年代にかけての「底辺からの崩壊」、そして昭和50年代から60年代にかけての、欧米先進国型の「筒型」へと着実に高齢化社会のパターンを見せている。第6図は、年齢構成の国際比較、第7図は高齢化のスピードを示している。

このことは企業の従業員の年齢構成に対しても同様の影響を及ぼさないではおかない。現在のところ、わが国企業の労働力構成は若く、年齢別にみた労働者の分布もピラミッド型をなしているけれども、それも、成長産業の大企業部門で維持されているにとどまり、年齢底辺部分はすでに中小企業などでは崩れはじめているのである⁽³⁸⁾。

これらのことは、従来の、いずれかといえば若年層に重点がおかれてきたと考えられる労務管理に、いわば「中高年主体」の労務管理への転換を余儀なくさせることを意味するように思われるのである。その主たる根拠は津田真澄教授が次のように指摘するものである。

「高齢化の傾向は短期間ではない。これから少くとも20年以上は続くのである。高齢者冷遇施策にとびついて企業外にできるだけ早く追い払うこ

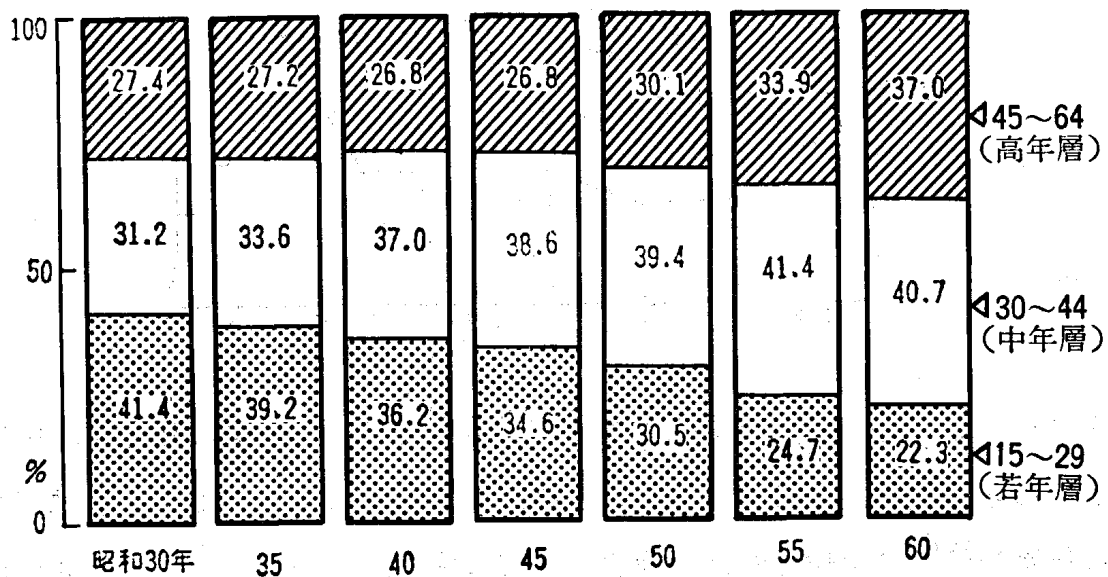
第3表 人口の高齢化

年	人 口	構 成 比 (1)			構 成 比 (2)		平 均 齢
		0～14歳	15～64歳	65歳以上	15～59歳	60歳以上	
実績	万人	%	%	%	%	%	歳
明33	4,379	33.9	60.7	5.4	57.7	8.5	—
大 9	5,596	36.5	58.3	5.3	55.3	8.2	26.7
昭10	6,925	36.9	58.5	4.7	55.7	7.4	26.3
25	8,412	35.4	59.6	4.9	56.9	7.7	26.6
30	8,928	33.4	61.3	5.3	58.5	8.1	27.7
40	9,828	25.6	68.1	6.3	64.7	9.7	30.3
50	11,193	24.3	67.8	7.9	63.9	11.7	32.5
推計							
昭60	12,233	22.9	67.4	9.7	63.0	14.1	35.0
70	13,007	20.1	67.2	12.7	61.6	18.3	37.3
80	13,647	20.5	64.0	15.5	58.1	21.4	38.5
90	13,872	19.6	61.9	18.5	56.2	24.2	39.5

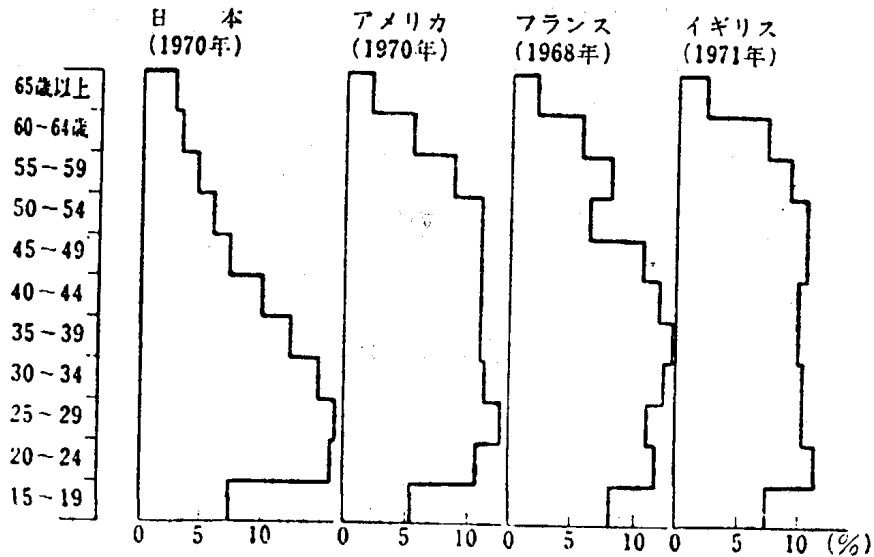
* 資料出所 1) 「実績」は総理府統計局「国勢調査」。ただし、明治33年は人口問題研究所の推計。

2) 「推計」は人口問題研究所推計（昭和51年11月）。

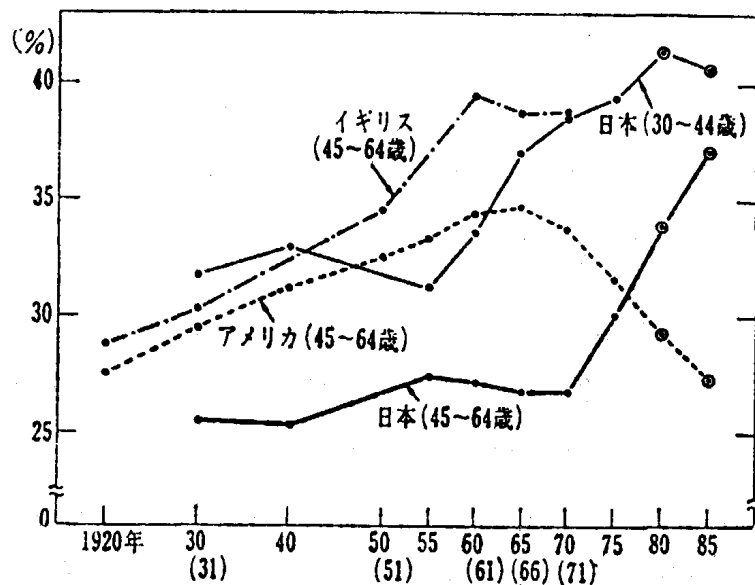
第5図 労働力人口の年齢構成



第6図 製造業男子就業者の年齢構成



第7図 高年層の割合の国際比較
(15~64歳の男子労働力人口=100)



とに成功したとして、企業はイキのよい若者を自分の企業にたくさん呼びこむことができるとでも思っているのだろうか。否、それよりもまず、中高年層や管理者を鞭でたたき性急な人事諸施策が、企業内でじっと見つめている青年従業員の冷静な眼をまぬかれることができるとでもおもっているのだろうか、これらの人事諸施策があすはわが身におそいかかってくる

とおもわない青年従業員は1人もいないであろうに⁽³⁹⁾。」

具体的な労務管理の方向ないし課題としては、津田教授の見解は次のように要約しうるであろう。

〔基 調〕

- A 人事施策の軸心を30歳代から40歳代に変換すること
- B 終身雇用制を維持すること
- C 従業員の能力開発を企業人事施策の基調とする

〔具体的施策〕

- ① 昇進主体の処遇，ないしはライン職位偏重の処遇施策から，専門職制による処遇へ
- ② 年功賃金（学歴別勤続年数別賃金）から能力格差に沿った個別賃金格差による処遇へ
- ③ 中高年活用投資（設備，作業道具，レイアウト，作業プロセスなど，物的・技術的手段に対する若年向きから中高年向きへの転換投資）
- ④ 「人事教育部」のもとに総合された能力開発主義人事の展開（個別人事，研修啓発，労使関係の部門をおく）

以上は津田教授の提案なのであるが，その他，福利厚生 of 制度や施設，あるいは安全・衛生の施策，あるいは退職金・企業年金の制度などについても，こうした方向での転換が必要となるように思われる。

（2） 進学率の上昇，したがって新規学卒就職者の高齢化と高学歴化

わが国の教育水準は，戦後上昇の一途をたどり，新制中学がはじめて卒業生を高校に送り込んだ昭和25年3月の進学率が，男子48%，女子が37%であったのが，昭和53年3月における高校進学率をみると，都道府県別で，広島 of 97.7%をトップに沖縄 of 86.1%まで，平均して，93.5%という高水準となっており，一方，高校からの進学率も，兵庫 of 43.8%から岩手の20.6%まで，平均して32.8%（最高は昭和50年の34.2%）と高い水準に

上昇してきている。（文部省「学校基本調査速報」）

そしてこれらの結果として、新規学卒就職者の学歴構成は第4表のように推移してきているのである。この変化を、中学卒：高校卒：大学卒の比率でみた場合、次のような画期が読みとれる。

1. 昭和30年

10：3.7：1という均整のとれた学歴のピラミッド構成

2. 昭和40年

中学卒と高校卒がほぼ均衡し（大学卒1人に、中・高校卒4人強の割合）、それ以後、高校卒が中学卒を上まわる。

第4表 新規学卒就職者の推移と展望

年	実 数 (万人)				構 成 比 (%)			
	計	中 学	高 校	大学・短大等	計	中 学	高 校	大学・短大等
昭和30年3月卒	102	70	26	7	100.0	68.6	25.5	6.9
35	126	68	48	10	100.0	54.1	37.9	8.0
40	141	63	63	15	100.0	44.5	44.9	10.6
41	150	52	82	16	100.0	34.7	54.7	10.7
42	147	45	84	18	100.0	30.8	57.5	12.3
43	143	39	84	20	100.0	27.3	58.7	14.0
44	133	32	78	23	100.0	23.9	58.2	17.2
45	126	27	73	26	100.0	21.4	57.9	20.6
46	119	22	68	28	100.0	18.5	57.1	23.5
47	110	18	63	29	100.0	16.4	57.3	26.4
48	105	15	60	30	100.0	14.3	57.1	28.6
49	103	13	58	32	100.0	12.7	56.3	31.4
50	96	9	54	33	100.0	9.8	55.9	34.2
53	104	7	60	37	100.0	6.8	57.4	35.8
55	109	9	58	42	100.0	8.3	53.2	38.5
60	101	6	52	43	100.0	5.9	51.5	42.6

資料出所：文部省「学校基本調査」（30～50年）労働省職業安定局推計
（55～60年）（改定）

（注）高校は全日制，大学等は大学昼間部，短期大学昼間部，高等専門学校
および大学院修士課程。将来の見込みは，限定数で昨年の数字と異なる。

3. 昭和45年

中校卒と大学卒がほぼ均衡し（1：2.5：1）46年以降、大学卒が中学卒を上まわる。

4. 昭和50年

中学卒が全体の10%を割込み、大学卒が3人に1人の割合を上まわる。

5. 昭和60年（予測）

高校卒に大学卒がますます接近し、両者で全体の96%を占めるようになる。

ところで労務管理は、その発生期にさかのぼってみれば、洋の東西を問わず、概ね、不熟練労働者や肉体労働者が管理の対象となっていたとみることができる。そしてそれはまた、概ね、「低学歴者」であったとみてよいとすれば、従来の労務管理は、いずれかといえば、「低学歴者主体の労務管理」と特色づけてもよさそうである。

しかし、すでに示したような高学歴化の傾向をみるとき、組織における人事・労務管理の基調は、もはや「高学歴者主体」に変換されねばならなくなっているといつてよいであろう。具体的には、学歴を1つの重要な基準としてきた従来の昇進や賃金の管理制度は、徐々にその有効性を失いつつあり、職務基準ないしは職能基準による管理への変更が進行中である。例えば第5表にみるような、基本給における総合給や属人給から仕事給への重点移行などもこの傾向に沿うものといえよう。

また、従業員に対する担当職務の決定にあたっては、従来、一般には学歴の低い従業員が担当してきた職務をも、高学歴者に割当てねばならなくなってきたことから、その職務意識をどのように育成していくかという点も重要となりつつある。

さらに教育訓練面にあつては、いわゆる準備された、与えられる教育から、自己啓発を土台とした教育への転換が、新入社員教育をはじめとして

第5表 規模別にみた賃金体系の状況（企業数割合）

〔各年9月〕

（単位：％）

規模・年	合 計	仕 事 給 体 系			属 人 給 系 体	総 合 給 系 体
		計	単一型仕 事給体系	併存型仕 事給体系		
調査産業計						
昭45	100.0	27.9	19.3	8.6	17.8	52.7
50	100.0	39.8	30.4	9.4	11.4	48.8
53	100.0	43.4	33.1	10.3	10.9	45.7
1,000人以上						
昭45	100.0	41.5	14.2	27.3	17.6	40.3
50	100.0	47.6	15.1	32.5	13.1	39.3
53	100.0	53.4	16.2	37.2	7.5	39.1
100～999						
昭45	100.0	31.5	17.1	14.4	19.4	47.7
50	100.0	40.0	26.8	13.2	14.1	45.8
53	100.0	43.9	27.2	16.7	12.8	43.3
30～99						
昭45	100.0	25.9	20.3	5.6	17.1	55.3
50	100.0	39.5	32.4	7.1	10.2	50.3
53	100.0	42.9	36.0	6.9	10.2	47.0

* 資料出所 労働省「賃金労働時間制度総合調査」

（注） 45年については、サービス業を除く8大産業についてのものである。

あらゆる教育の局面において重要な課題となっている。さらに、高学歴化に伴う従業員の価値観の変質に対応した新たなモラル管理のあり方も、労務担当者にとって、ますます大きな課題となりつつある。

（3）生活水準の全般的向上

労務管理の内容を規定する社会状況の、第3の現代的特質は、生活水準の全般的向上という事実である。これは様々な指標で捉え得るが、たとえば第6表は、実質賃金と消費水準の着実な高まりを示しているし、第7表はわが国における主要耐久消費財の普及率を示している。こうした統計から明らかなごとく、勤労者世帯の生活水準の高度化は誰しも承認しうるところである。

ところで、組織における労務管理は、その歴史をさかのぼれば、農村から排出され、都市に集った浮浪者ないしは貧民としての労働者⁽⁴⁰⁾、あるい

第6表 実質賃金と消費水準の高まり

年・期	賃金指数 (製造業)	実質賃 金指数 (製造業)	消費水準 (全国 勤労者 世帯)	消費 者物価 指数 (全国)	新規学卒者初任給(男子) 円 (調査産業計)		
	基準 50年=100	50年=100	50年=100	50年=100	中 卒	高 卒	大 卒
昭和30年	10.1	32.8	—	30.8	4,090	6,600	—
35	13.6	41.0	—	33.2	5,910	8,160	13,080
40	22.0	49.4	64.6	44.5	13,190	16,430	22,980
45	43.7	75.3	85.1	58.0	23,800	28,400	37,400
50	100.0	100.0	100.0	100.0	58,000	70,400	83,600
51	112.6	103.0	99.5	109.3	62,500	75,600	91,700
52	123.3	104.4	101.2	118.1	70,400	81,900	100,900
53	131.8	107.5	102.2	122.6	72,800	85,900	105,500

- 1) 賃金指数は「毎月勤労統計」の常用労働者1人平均月間現金給与総額を指数化したもの。
- 2) 実質賃金指数は賃金指数を消費者物価指数で除したもの。
- 3) 実収入指数は総理府統計局「家計調査」の全国勤労者世帯の1か月平均実収入を指数化したもの。
- 4) 消費水準は「家計調査」の全国勤労者世帯の1か月平均消費支出金額を世帯人員4人、30.4日に換算して指数化し、消費者物価指数で除したもの。

第7表 主要耐久消費財の普及状況

[各年2月、世帯総数=100]

(単位%)

年・世帯 ・年 収	電 気 洗濯機	電気・ ガス 冷蔵庫	電 子 レンジ	ル ー ム ク ー ラ ー ・ エ ア コ ン	カ ラ ー テ レ ビ	ス レ テ オ	応 接 セ ッ ト	乗 用 車	加 入 電 話
勤労者世帯 昭和41年	77.0	69.1	—	1.0	0.2	19.6	16.4	9.0	—
45	92.1	91.7	1.2	3.6	24.8	33.1	23.5	18.7	—
47	96.9	93.1	3.7	7.6	62.2	43.1	24.0	27.6	56.0
50	98.1	96.6	12.8	16.0	90.8	53.8	30.1	37.9	77.7
51	98.8	98.2	17.4	19.1	94.7	55.9	30.3	41.7	84.3
52	97.8	98.5	23.4	26.3	95.4	56.8	35.0	45.2	87.2

資料出所：経済企画庁「消費者動向予測調査」

は経営者は成功者であり、労働者は敗残者⁽⁴¹⁾ といった捉え方での、いわば「低所得者主体」の管理であったといえるのではなかろうか。もしそうであるとすれば、すでにみたような従業員・労働者の生活水準の安定と向上という事実によって、むしろ、「高所得者主体」の労務管理へとその基調を転換してゆくことが必要になってきているといえそうである。

具体的には、従業員の賃金水準・生活水準が低い状況におかれている場合には、従業員を、いわゆる経済的欲求ないしは生理的欲求の充足を、ほぼ唯一の意思決定基準とする「経済人」として理解することができたであろうけれども、所得水準が高度化し、余裕度が高まるにつれて、意識する欲求も高度化し、「従業員」といった名称で一括して把握することさえ、多くの場合、困難な状況となっているのである。したがって、特に、賃金や賞与に代表されてきた従業員に対する提供誘因の管理は一層複雑なものが要求されてこようし、余暇への欲求を充足させるための労働時間管理や福利厚生管理についても、そうした多様な欲求に応える姿勢での取り組みがますます必要となってこよう。

(4) 戦後民主主義の成熟

戦後わが国に移植された民主主義は、四半世紀を経過したあたりから、漸く国民生活に浸透しはじめた感がある。これを労務環境という視点から見ると、各種社会的パワーの成立と定着としてとらえることができよう。

その第1は、いわゆる春闘である。昭和30年春に組織的・統一的な賃金交渉として誕生して以来、最近では組織労働者の7割以上、雇用労働者全体の約4分の1がこれに参加し、わが国における賃金水準決定機構の1つ⁽⁴²⁾として重要な役割を果たすに至っている。また最近では、春闘は賃上げ交渉にとどまらず、労働政策から経済政策全般へと要求範囲を広げ、いわゆる政労使関係としての労使関係の要として重要性をもつに至っている。

第2はその他のパワーである。ウーマン・リブ運動や消費者運動、公害責任追求運動など、さまざまな社会運動が現われ、それぞれの置かれた立場での、社会的な不正や抑圧に対する意見や要求を1つの運動にまとめあげている。また、組織の中での位置づけや身分保証などの不安定性から、管理職が労働組合を結成⁽⁴³⁾する事例が現われているが、これも新たなパワーといってよいであろう。

また、いわゆる情報化社会の特質の1つともいえそうであるが、従来、あまり明らかにされなかった賃金その他の労働条件の実態が、調査機関の発達や伝達技術の発達の後押しを受けて、一般社会に公開されることが多くなってきている。春闘時における電話やマス・メディアによる賃上げ妥結状況の速報サービスや、賞与期における各社の予想や実績の速報、その他、賃金体系の変更や労働判決の内容ニュースも、一種の社会的パワーと考えるとよいのではなかろうか。

ところでこれまでの労務管理を顧るに、それは概ね、閉鎖的な小社会における管理主体の権威主義的・専断的支配として展開されてきたといえる。労務管理は管理主体の、いわば武器であり、「秘密主義」ないしは「非民主的なこと」を当然とするかの如き性格のものであったとさえ言えよう。しかし、すでに述べたような、各種の社会的パワーの成立と、組織内で展開される労務管理に及ぼす多大な影響によって、そうした労務管理は、徐々にその実効性を失いつつあり、代って、「民主的で、参加的な、したがって社会的にも個人的にも承認されうるような」労務管理への転換が余儀なくされてきている。こうした進展過程はミラーとフォーム(Miller and Form)によって、第8表のように整理される⁽⁴⁴⁾。

労務管理の具体的展開としては、昇進や昇給に関する基準、人事考課の基準などの近代化、進んでは従業員に向かってのそうした基準の公開などが着実に進められている。

第8表 経営民主化の12段階

経 営	参加の段階	従業員・労働組合
<ul style="list-style-type: none"> ・所有と経営への完全参加の機会提供 ・取締役会への従業員代表の参加の機会提供 ・財務・経営監査報告書の従業員への配布 	<ul style="list-style-type: none"> ・共同決定経営 12 11 10 	<ul style="list-style-type: none"> ・持株と共同経営への完全参加 ・取締役会への代表派遣と代表の従業員への報告 ・左の報告書を読み、経営協議会において経営者に質疑し、意見を述べる
<ul style="list-style-type: none"> ・年間所得保障・職務評価・技術革新などについて協議の機会の提供 ・建物、カフェテリア、安全など小さい事項についての協議の機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・民主的集団意思決定 9 8 	<ul style="list-style-type: none"> ・左についての集団的協議 ・決定は組合員の承認を必要とす 左について、課、部、または全社単位における協議
<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に従業員に影響を及ぼす事項に関する意見を求める ・定期的に情報を求める 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の意向尊重 7 6 	<ul style="list-style-type: none"> ・意見の申立て又は保留 ・情報の提供又は保留
<ul style="list-style-type: none"> ・個人または労働組合との交渉 ・従業員により承認された規定に基づく苦情の受け付け 	<ul style="list-style-type: none"> 規則 5 4 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人的又は選挙により決定した組合による集団的交渉 ・苦情の申立て
<ul style="list-style-type: none"> ・情報の付与 ・助言の付与 ・命令の付与 	<ul style="list-style-type: none"> 専制 3 2 1 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報をそのまま受け、期待された通り行動 ・与えられた助言のそのままの受入れ ・命令に対する服従
労働（賃金）契約の提供	0	労働（賃金）契約の受入れ

また、就業規則の制定・改廃に際しては、労働組合の意向を尊重し、従業員の参加を土台とした民主的手続が、一層大きな要件となりつつある。

さらに賃金や労働時間など、管理される側にとっても関心の高い労働条件の決定にあたっては、法的基準に対する考慮にとどまらず、いわゆる世間相場との関連を含めて、労使間における民主的な決定ルールの設定がますます重要な課題となっているのである。「労務管理は管理される者の立場からも理解できるもの、納得できるものを具体化すべきであり、進んでは従業員、労働組合からも支持されるものを志向すべきである⁽⁴⁵⁾」という労務管理の基調は現実には重要なものとなりつつあるといえよう。

(5) 産業構造の高度化

組織における労務管理に内容的転換を迫る社会状況の1つとして、いわゆる産業構造の高度化という事実を挙げることができよう。

わが国の産業構造は、第9表にみるように、第2次産業がこれまでの増加傾向から横ばい傾向に変った一方で、第1次産業の減少傾向と第3次産

第9表 産業別就業者の構成比

年	産 業 別			
	第 1 次 産 業	第 2 次産業		第 3 次 産 業
		計	うち運輸・ 通信・電気・ ガス・水道	
昭和30年	37.6	29.1	4.7	33.4
35	30.2	33.4	4.4	36.4
40	23.5	38.1	6.2	38.4
45	17.4	42.1	6.9	40.4
50	12.7	42.2	7.0	45.0
51	12.2	42.3	7.1	45.0
52	11.9	41.8	6.9	46.3
53	11.7	41.4	6.9	46.9

- (注) 1. 第1次産業は、農林業、漁業水産養殖業の計。
 2. 第2次産業は、鉱業、建設業、製造業、運輸通信業、電気ガス水道熱供給業の計。
 3. 第3次産業は、卸売小売業、金融保険業、不動産業、サービス業、公務の計。

(資料) 総理府統計局「労働力調査」

業の増大傾向が顕著である。これは労働者の所属業種による分類であるが、これを個人ベースでみれば、つまり、労働者の従事している職務の性格によって分類するならば、実質的な産業構造は、一層高度化したものとしてとらえられるはずである。こうした産業構造の高度化、つまり三次産業化の進行は、専門的技術的職業（医療、保健、教育・社会福祉など）、事務・販売・サービス業従事者をより多く増加させ、反対に、技能工・生産工を大幅に減少させる傾向をも生んできているのである。⁽⁴⁶⁾

ところでこれまでの労務管理をこうした視点を踏まえて見直してみると、きわめて概括的ではあるけれども、産業構造の高度化に沿って、いわば農村的価値基準に立った「農民的労働者主体」の労務管理（例えば、従業員の「安全・安定の欲求」への配慮を重視したものと考えられる終身雇用慣行⁽⁴⁷⁾や昇進と賃金における年功秩序主義など）に始まり、いわゆる技術革新の進展に対応した「製造・加工者中心」あるいは「生産現場主体」の労務管理への発展という形をとってきたといつてよいのではなかろうか。

しかし、すでにみたような産業構造の一層の高度化は、このような労務管理の有効性を徐々に低下させ、代って労務管理の基調を、「知識労働者ないしは精神労働者中心」へと転換を迫っているように思われる。

具体的には、組織内で量的にも質的にも重要性を占める職種が、徐々に高度の知識や情報そして判断力を必要とし、したがってまたその精神的疲労を無視し得ない職種へと変化する中で、次のような対応がみられる。

a. 労働時間……時間や時刻を基準ないしは手段とする、従業員の拘束に重点をおいた画一的管理から、職務の性格などに応じた個別的でフレキシブルな労働時間制へ（例えばフレックス・タイム制など）

また、精神的疲労の回復と豊かな発想力の育成と維持のために、休暇の拡大など。

b. 教育訓練……陳腐化のはやい技能教育から、基礎科学や創造性開発教育、あるいは感受性訓練（S T）などへの重点移行。

また、画一的で平均的な従業員作りから、時代の変化を先取りでき、常に新鮮な問題意識をもった個性的な従業員作りへ。

c. その他……需要構造の変化、またそれに伴う産業構造の高度化への企業としての対応を可能にさせる方向での、人材の育成、業績評価システム、あるいはモラル管理など。

（6）福祉社会への移行

国の政策の「成長から福祉へ」の転換、高齢化社会の本格的到来、そして雇用労働者が就業者全体の7割を超える（第10表）という、いわゆるレイバリストティックな社会⁽⁴⁸⁾の中で、労働者保護立法は、むしろ国民全体の福祉向上といった観点に立って、一層細かな領域へと進みつつある。「身体障害者雇用促進法⁽⁴⁹⁾」（昭和35年）や「中高年齢者等の雇用の促進に関する法律⁽⁵⁰⁾」（昭和46年）の制定などはその具体的な現われであり、最近における「昭和60年60歳定年」に向けての定年延長への行政指導なども含めて、いわゆる福祉社会へ移行が確実に進んでいるように思われる。

このことは、これまでの労務管理が、概して閉鎖的かつ排他的でさえある「家族主義」の理念に立った「従業員の意識と生活の丸抱え的掌握」として理解されるのに対して、これからの労務管理は、企業の外に向かって開かれた「開放的経営福祉主義」あるいは、社会福祉というより大きな概念の中での「企業福祉⁽⁵¹⁾」といった枠組みを一層強く意識せざるを得な

第10表 就業者に占める
雇用者の割合

年	男女計	(男子)
昭和30年	43.5	(52.2)
35	52.5	(62.1)
40	60.8	(68.8)
45	64.9	(71.5)
50	69.8	(75.8)
53	70.2	(75.8)

総理府統計局「労働調査」

くなることを意味するように思われる。

より端的には「家族主義的閉鎖的福利厚生から、開放的福祉政策へ」という基調転換として捉えられようが、具体的には、間宏教授の「経営福祉主義⁽⁵²⁾」に関する所論を参考にすれば、たとえば、「年功制や退職金制の手直しを実施してできる限る中高年層の企業外排除を防ぎ、むしろ彼らの残留期間を長期化する定年延長の方向」、「高齢者にふさわしい職務を創出すること（職務再設計）」、「新しい職務に対する知識、能力を身につけさせること（再教育・再訓練）」、「中年以降の保健対策」、「安全

第8図 生涯生活保障の体系と労使の対応（A. H. マズロー仮説に準拠）

勤労者福祉	環	境	人 間 欲 求	具体的福祉	労 使 の 対 応
勤労者福祉	経済的福祉 (生涯生活保障)	—基礎的環境—	生理的・本能的・生存欲求	雇 用	完全雇用の達成・維持、雇用安定化、定年延長などへの対策
			賃 金	引上げ、物価安定、最低賃金などへの対策	
		—健康環境—	生命・健康維持欲求	労働安全衛生	職場の安全衛生の向上、関係法の改善などへの対策
			労働時間	時短・週休2日制・有給休暇と完全取得、関係法改善などへの対策	
			通 勤	時差出勤、フレックス・タイム制導入、交通施設充実化などへの対策	
			生活環境	公害防止、社会資本（教育施設・公共住宅・公園・上下水道・余暇施設など）充実などへの対策	
		—不時の場合の生活保障環境—	働けなくなったときの生活安定欲求	病気時の生活保障	健保の医療・所得給付改善、付加給付、組合共済などへの対策
			労災時の生活保障	労災保の医療・所得給付改善、付加給付、組合共済などへの対策	
			失業時の生活保障	失保の所得給付改善、付加給付、組合共済などへの対策	
			老後の生活保障	厚生医療・所得給付改善、付加給付、退職一時金、組合共済などへの対策	
			本人死亡後の遺族の生活保障	関係社保の遺族給付改善、付加給付、組合共済などの対策	
財産形成	持家・貯蓄・持株などへの対策、貯蓄減価への対策など				
精神的福祉	—心理的環境—	親和・参加の欲求	人間関係	文・体・レクのクラブ活動、職場の人間関係への対策	
	—社会的環境—	対等・公正・尊敬の欲求	産業民主主義	経済的福祉の労使共同決定または協議、賃金体系、配置・昇進基準などの人事基準設定への組合参加、取締役会への労働組合代表参加など	
	—生きがい環境—	自己実現（真・善・美追求）欲求	能力開発と労働そのものの質の向上	職業教育・訓練事項への協議・参加、組合教育、有給教育休暇の取得、ジョブ・エンリッチメント、ジョブ・リデザイン、QC・ZDサークル、改善活動などの単調労働・人間性疎外対策など	

対策」などが、特に高齢者の福祉という面から必要な施策となろう。また、「達成志向型」と「安定志向型」という処遇体系の複線化も有用な施策となろう。さらに、職務自体の問題として、いわゆる「自律的作業集団⁽⁵³⁾」の形成などを通しての「労働の人間化⁽⁵⁴⁾」(Quality of Working Life)の方向は、世界的に重要なテーマとなりつつある。

藤田至孝氏は「勤労者の福祉」という観点に立って、労使の対応をまとめているが⁽⁵⁵⁾、福祉社会への移行の中での労務管理の全容を、ほぼ十分に示しているように思われる。(第8図)

(7) 方法科学の発達

人間行動や組織のメカニズムを研究対象とする科学の発達には実に目ざましいものがある。特に、労務管理に関連する領域としては、経営学内部における近代組織論やモチベーション理論、その他、産業心理学、労働経済学、労働法学、産業生理学、安全工学、人間工学、さらには、インターディシプリナリーな行動科学や産業ジェロントロジー(Industrial gerontology)などがあり、労務管理にとっての方法科学となっている。

従来の労務管理は、概して、真の人間の問題は科学では解決し得るものではないといった信念に立って、担当者の長年の経験と勘による術策によってその場を切り抜けるといった、いわば「場当りの非科学的な性格」のものであったといえることができるのであるが、こうした方法科学の発達はそうした展開をいよいよ効果の小さいものとさせ、代って、「計画的・科学的・体系的」な性格へと、労務管理の基調を転換させつつあるといえるよう。

具体的には、従業員の採用選考時における潜在能力の科学的把握、教育・訓練面での、より高い効果を得るための技術や設備の科学的開発とその利用、さらに賃金管理面での、職務分析の科学的展開や、新たな管理基準の開発と適用など、また、安全・衛生管理における科学的裏付け、そし

て、人事・労務全体にわたるシステム論の活用などが例として挙げられよう。いわば、従業員の有効活用の前提として、人事・労務施策への従業員からの納得と支持の確保が、ますます重要となっているとみることができよう。

む す び

以上のような考察を通じて、労務管理の現代的課題あるいは方向といったものを、かなり明確にしえたと考えるのであるが、そのために選ばれる具体的な手段や方法というものは、個々の労使関係の実情の中で、もっとも合目的的なものとして現われてくるがために、その詳細な把握は極めて困難であるといわねばならない。したがって、それは今後の課題の1つとして残すことにし、ここでは、労務管理の現代的特質を、歴史的発展段階の中に位置づけることを試みることによって、本稿を閉じることにする。

(第11表)

第11表 労務管理の発展段階

	社会状況の特質	使用者がもつ従業員観	従業員活用の基調	管理の理念	典型的労務管理施策
非近代的労務管理 (1)	1. 代替労働力の豊富かつ安価な存在 2. 経済的・社会的下層階級としての労働者 3. 所有権を背景とした企業支配権の一般化 4. 労働者の団結及び労働組合活動の未発達 5. 労働者に対する国家的保護政策の欠如	1. 主として経済的理由により、使用者に対して全面的に服従すべき階級の人間 2. 期待する能力は概ね機械の代用能力、したがって主として肉体的労力 (物的労働力)	1. 肉体的限界までの労働強化 2. 労働者の使用者への隷属の強化(支配体制の強化)	権威主義的・専制的 (ムチの政策)	1. 長時間・低賃金体制の維持・監視 2. 物理的定着対策(強制貯金や監獄部屋の寄宿舎など) 3. 労働組合に対する敵視・弾圧 4. 機械的能率の要求

	6. 農業社会から工業社会への転換期 (労働集約型産業の一般的存在)				
非近代的労務管理(2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 労働移動(職場変更)の発生 2. 労働者保護法の必要性の社会的認識 3. 労働運動など社会勢力からの、労働者に対する批判と改善要求の表面化 4. 権力による支配のカムフラージュの一般化 5. 産業の重工業化推進 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用人として受けている恩情に対して忠誠をもつて応えるべき、技能や労力の提供者としての人間 2. 期待する能力は、減私奉公的集団生活者として必要な能力 (農民的性格の労働者) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業内社会秩序の形成 2. 労働組合運動の企業内浸透防止 3. 従業員の定着対策の強化 4. 企業に対して従属的で、依存的従業員の育成 	恩情主義的・専制的又は経営家族的・封建的(アメとムチの政策)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 終身雇用制・年功賃金・年功昇進・福利厚生施策・退職金、子飼の教育など
近代的労務管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 産業の飛躍的拡大・経営規模の拡大 2. 技術革新の進展 3. 産業への民主主義の導入 4. 専門経営者による組織経営 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 適切な対策を講じなければ、欲求のレベルをどこまでも拡大しかねず、労働者としての権利を背景として、無限に要求を広げかねない、厄介な人間 2. 期待する能力は、経営権を脅かさない簿囲では無限 (市民的性格の人間) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 労使関係の安定 2. 人間関係への配慮 3. 新技術の導入や開発に資すべく従業員活用 	消極的・民主主義的・現実处理的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 労働組合対策(団体交渉制度や労使協議制など) 2. モラル対策(労働条件の引上げ、教育制度の充実、その他各種制度の民主的運営など)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人口の高齢化・従業員の高齢化 2. 進学率の上昇・新卒就職者の高学歴化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無限の資源性を持ち、与える条件や環境次第でその利用度が異ってくる貴重な 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 若年層主体から中高年層主体へ 2. 低学歴者主体から高学歴者主体へ 	戦略的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人間尊重主義に立った能力開発主義 2. 組織の活性化(OD, 働き甲斐のある

現代 的 労 務 管 理	3. 賃金水準と生活水準の全般的向上 4. 戦後民主主義の成熟 5. 産業構造の高度化 6. 福祉社会への移行 7. 方法科学の発達	人的資源 2. 期待する能力は、組織を環境の変化にうち勝たせるに必要となるあらゆる能力 （能力発揮を求める主体的人間）	3. 低所得層主体から高所得層主体へ 4. 単純な価値観者主体から、多様な価値観者主体へ 5. 肉体労働担当者主体から、精神労働担当者主体へ 6. 労働力としての従業員主体から、人間としての従業員主体へ 7. 場当りの・非科学主義から計画的・科学的・体系的なものへ	職務と職場の形成など） 3. パートナースhipの労使関係管理 （労働組合の経営参加など）
-----------------------------	--	---	--	---

注

- (1) 悪化した労使関係の中では、労働組合は労務管理に対して次のように警戒するのが通例のようである。

「新労務管理方式というのは、アメリカの手法を根幹としているが、日本の手法によるものも多くなり、双方混同の形で職場に浸透してきている。労務管理の真髄といえ、「精神主義」につきるようである。わかり易くいえば、いかに労働者に『やる気を起させるか』ということである。この定義は、彼等の言葉である。ヒットラーも東条も精神主義で国民を憑き動かし、「生甲斐」を与え、死地へとびこませていった。帝国主義的労働対策という言葉に抵抗を感じる人は多いかも知れないが、帝国主義の経済基盤が国家独占資本主義であり、そしてそのもとでのアメリカ式労務管理の本質についてはそう規定せざるを得ないほど激しい。……（中略）

つぎに国鉄内における労務管理の実態を（中略）集約したがその中に闘い方も同時に集録しているので各地での闘いに参考とされたい。……（中略）周囲からのバックアップをお願いし、さらにお互いに階級的警戒心を高めていきたい。」

（「月刊こくろう」70.7 No. 109, p. 71～73）

- (2) 企業に典型的にみられる組織は、近代組織論にあつては、1つのシステムであり、物的システム、人的システム、社会的システムとともに一つの具体的全体である「協働システム」（a cooperative system）を作りあげ、しかもその中核的存在としてとらえられる。ここでの組織とは、この「協働システム」をいうのであり、「共通の事業目的のために、物的手段の援助を借りて多数人が協働するあらゆる種類の事業体」をさしている。

- (3) 中川俊一郎氏（当時三菱電機勤労部長）は、昭和30年発行の「改訂労務管理の基礎知識」（ダイヤモンド社）の中で次のように述べている。

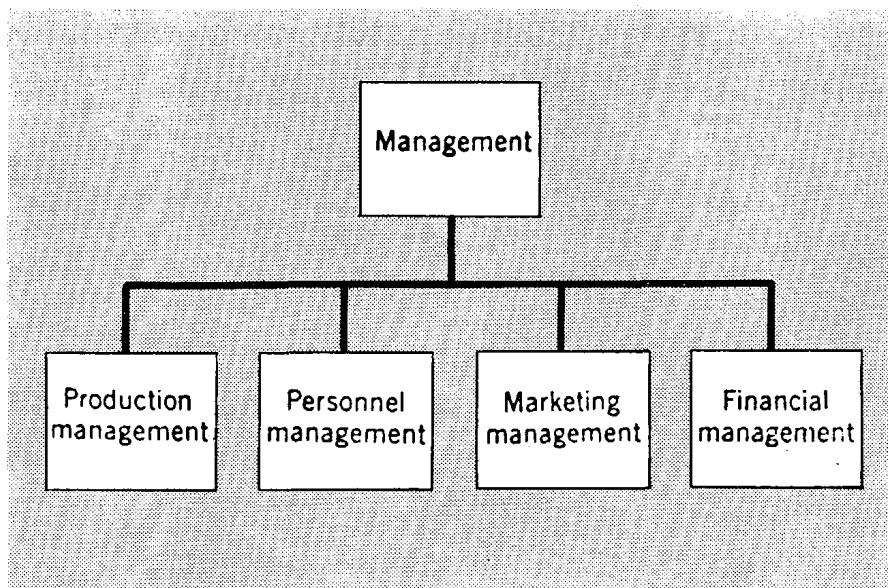
「労務管理の道を辿るものは、常に悲劇の主人公である。（中略）それは、決して単純さやおめでたさの無自覚だけを指すものでもないし、無理な誇張や、感傷だけではない。基本的には、労務管理の道が、宿命的な悲劇であるから、というのほかはない。そのかぎりにおいては、それは、もはや、主役をやる人間性の問題であるよりも、仕事そのものの有する性格なり本質なりの問題である。（中略）」

労務管理の仕事は、何ととっても、その対象は生きた人間である。その生きた人間を、人間として生かしながら、しかも、その生かし方は、決して自由無際限なものでなく、資本制社会機構の、企業経営体の存立や、展開の枠内に調和させねばならないところに根本の問題がある。人間の生き方やその希求は無限である。それを現実の社会的・歴史的な条件の下で有限化しなければならない。その限りにおいては、いわゆるヒューマニズムは 100%に満たされない。到るところで理念の人間像は削られ、縮められ、歪められざるをえない。無限と有限の、理念の相剋がそこには不断に継起する」（p. 2～6）

- (4) 桐原葆見「新訂労務管理」p. 1
(5) 津田真澄・白木他石編「人事・労務管理の基礎知識」有斐閣、昭和51年、p. 2
(6) 津田真澄「日本の労務管理」東京大学出版会、昭和45年
(7) O. Tead and H. C. Metcalf, Personnel Administration, 1933. p. 2（高田琴三郎訳「人事管理」（上）p. 5
(8) 「ジャポニカ大日本百科事典」Vol. 18. p. 540～541
(9) 西宮輝明・本多壮一著「労務管理」企業経営通信学院、p. 4
(10) 醍醐作造「労務管理論序説」（泉文堂、昭和25年）の要旨（森五郎編「労務管理」法学書院、昭和51年、p. 33より）
(11) 木元進一郎稿「近代経営学基本用語辞典」（春秋社、中村常次郎編）p. 164
(12) 長谷川広「現代労務管理制度論」p. 21
(13) 提短之稿「現代の企業と労務」（秋本育夫編「現代の企業と経営」（同文館、昭和54年、p. 122）
(14) 藻利重隆「経営学講座」（叡松堂、昭和32年）p. 53
(15) 津田真澄「労務管理」（ミネルヴァ書房、昭和50年）p. 20
(16) 山本勝也「労務管理の基本問題」（泉文堂、昭和38年）p. 3
(17) 二神恭一稿（車戸実編「経営管理辞典」同文館、昭和53年、p. 338）
(18) 藤田忠「人事管理」（有斐閣、昭和48年）p. 1
(19) 学文社「経営学用語辞典」（昭和44年）p. 219
(20) 近藤富士雄著「労務管理読本」（日経連、昭和42年）p. 18
(21) 慶谷淑夫稿、平凡社「世界大百科辞典」Vol. 23, p. 502

- (22) 松島静雄著「労務管理の近代化」(日本労働協会, 昭和41年) p. 4
- (23) 西宮輝明編「労務管理実務演習」(同文館, 昭和51年) p. 3
- (24) 森五郎・松島静雄「日本労務管理の現代化」(東京大学出版会, 昭和52年) p. 6
- (25) Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, 1976, p. 4
- (26) Ibid., p. 6
- (27) Ibid., p. 5 シクラは, この場合の「人事管理」については次のように把握している。

「人事管理 (personnel management) は, 全般管理 (general management) の1つの下位領域である。すなわち, 労務管理は全般経営における人間活動という要素に焦点をあてるものであり, 言い換えれば, 人的資源 (manpower), つまり, 組織のもつ資源ないしは投入物としての「人々」に基本的に携わるものである」すなわち, 次図のように全般管理を構成する不可欠の下位領域として人事管理を位置づけるのであり, 主として管理の対象を限定すれば足りるという考え方に立つのである。



- (28) Ibid., p. 6
- (29) Ibid., pp. 6~7
- (30) Ibid., p. 7
- (31) 笛木正治「労務管理発展史論」(同文館, 昭和44年) p. 24
- (32) 最近では, 奥林, 菊野, 石井, 平尾著「労務管理入門」(有斐閣, 昭和53年)が, 労務管理の背景となっている理論ないしは科学を基準として, 次のような時代区分を提示し, 発展段階を明瞭にしているが, 基本的には, 笛木正治「労務管理発展史論」に沿った時代分けであると考えられる。

第1期 「科学的管理」の段階

——19世紀末より第1次世界大戦に至る期間

第2期 「人事管理」の段階

——第1次世界大戦より30年代の大恐慌に至る期間

第3期 「ヒューマン・リレーションズ」の段階

——30年代より第2次世界大戦をはさんで1950年代に至る期間

第4期 「行動科学的労務管理」の段階

——1960年代より今日に至る期間

(33) 奥田健二「労務管理の日本的展開」(日本生産性本部, 昭和47年) p. 19

(34) 大橋靖雄「労務管理要論」(高文堂出版社, 昭和 年) p.

(35) Miller and Form, Industrial Sociology, 1964, p. 646

(36) 森五郎・松島静雄「日本労務管理の現代化」(東京大学出版会, 昭和52年)
p. 7~15

(37) 国連統計では、「65歳以上の人口を, 14歳以下の人口で割って, 100倍したもの」を「老年化指数」といい, 1985年の人口予測では次のようになっている。

〔老年化指数10.2(開発途上国の平均)未満〕

エチオピア, エジプト, 南アフリカ, ナイジェリア, メキシコ, ブラジル, 北朝鮮, ビルマ, インドネシア, フィリピン, タイ, ベトナム, バングラデシュ, インド, イラン, パキスタン。

〔老年化指数10.2以上16.2(世界平均)未満〕

韓国, トルコ。

〔老年化指数16.2以上45.3(先進国の平均)未満〕

アルゼンチン, カナダ, 日本, ポーランド, ルーマニア, ユーゴスラビア, オーストラリア, ニュージーランド, ソ連。

〔老年化指数45.3以上〕

アメリカ, ブルガリア, チェコスロバキア, 東ドイツ, ハンガリー, デンマーク, フィンランド, ノルウェー, スウェーデン, イギリス, ギリシャ, イタリア, ポルトガル, スペイン, オーストリア, ベルギー, フランス, 西ドイツ, オランダ, スイス。

(38) 田中博秀「高齢化社会の衝撃」(ダイヤモンド社, 昭和52年)

(39) 津田真澄稿「45歳基軸人事構想を提案する」『中央公論—経営問題冬季号』
(昭和51年冬季特別号 p. 184)

(40) 例えば細井和喜蔵の『女工哀史』(1925年・大正14年)がとらえる『日本三百万の女工』はその典型であり, 和田英の『富岡日記』に登場する伝習工女達も, 基本的には, 零落した武士階級の子女である。横山源之助は, 当時の労働者の悲惨な状況を『日本之下層社会』としてとらえるのである。

(41) 笛木正治『労務管理発展史論』(同文館, 昭和44年) p. 39

(42) わが国の賃金決定機構には、この春闘に代表される労働組合の団体交渉を含めて、次の4つのものがある。

- ① 労使の団体交渉（中以上の企業）
- ② 公共企業体等労働委員会による調停・仲裁（国鉄、日本電信電話公社などの公共企業体等の分野であって、ストライキが禁止されている組織。多くの場合、民間の賃金、賃上げ率が考慮される。
- ③ 人事院勧告（国家公務員の場合）とそれに伴う人事委員会又は公平委員会の勧告（地方公務員の場合）
- ④ 労働力の需給関係（民間の未組織の小零細企業の分野、法的最低賃金のうえに決定される）

(43) これは、特に1960年以降の経営規模の拡大の中から生まれてきた現象であるが、タフト・ハートレー法(1947年・アメリカ)のような妨害法をもたないヨーロッパでは、特に1973年暮の石油ショック以降、収入減と解雇の危機に脅かされた管理職が労働組合を結成しはじめている。例えばイギリスでは管理職は一般の労働者の組合に加入し、しかも TUC（労働組合会議）に加盟しているし、西ドイツでは管理職組合（Union der Leitenden Angestellten, ULA）が有名である。松岡三郎稿「世界の管理職組合」『季刊中央公論』経営問題冬季号・昭和51年所収

(44) Miller and Form, *Industrial Sociology*, 1964, p. 763

(45) 西宮輝明「賃金・労務管理への提言」（前野書店，昭和54年）はしがき

(46) 昭和54年版「労働白書」

(47) 占部都美「経営学入門」（中央経済社・昭和53年）p. 278

(48) Sumner H. Slichter, 'Profits in a Laboristic Society', *Harvard Business Review*, May 1949, p. 346

スリクターはここで次のように述べている。

「アメリカは近頃資本家中心の社会（capitalistic society）から労働者中心の社会（laboristic society）と変わりつつある。アメリカの社会において、もっとも影響力のある単独の組織として、今や労働組合が企業にとって代わろうとしつつあるのだ。これを労働者中心の社会と私は名づける。地域社会全体の構成員がほとんどすべて雇われて働く人々でなりたつようになり、その中心的存在として労働組合が活動する社会が、自営業者や財産所有者が主たる影響をもった従来の社会とは、異なる文化をもつようになるのは当然である。この相違は価値観、政策、道徳、社会機構などの面で顕著にあらわれて来る。」

（藤田至孝・石田英夫「企業と労使関係」（筑摩書房，昭和45年）p. 23 より）

(49) これは国および一般事業主に身体障害者数とその事業所の職員または労働者数に占めるべき割合（身体障害者雇用率）が法定の割合を超えることを義務づけている（第11条，第14条）。アメリカでは、連邦法の雇用機会平等に関する法律

(Equal Employment Opportunity Act) がある。

- (50) これは、就業について困難な事情にある45歳以上の中高年齢者の雇用促進に関する特別の措置を行うために制定されたもので、これによると、事業主は、全常用労働者の6%以上の高齢者(55歳以上)を雇用する(高齢者雇用率制度)よう努めることになっている。
- (51) 拙稿「繁栄をささえる企業福祉」(『企業福祉へのガイド』(野村証券・昭和49年)
- (52) 間宏「経営福祉主義のすすめ」(東洋経済新報社・昭和54年)第6章
- (53) 拙稿「組織的労働における非人間性とその克服」(西宮輝明編「労務管理実務演習」p. 189)
- (54) 武澤信一編著「労働の人間化」(総合労働研究所・昭和50年), J・オトゥール編「労働にあすはあるか」(日本経済新聞社・昭和50年)などに詳しいが、スウェーデンのボルボ・カラマー工場の脱コンベア, 人間中心の工場レイアウトはその典型。
- (55) 藤田至孝「新環境下の生涯生活保障と企業福祉」(「季刊フォーラム」1979・冬季号)

(尚、本稿は、昭和53年10月27日、埼玉県行田市勤労会館で行なわれた熊谷労政事務所と行田市主催の行田地区労働学院での小生の講演を加筆したものである。)